

**Diseño de encuesta de clima laboral para identificar aspectos que determinan la
motivación y productividad de los colaboradores.**

Monografía para optar al título de Magister en Administración de Organizaciones

Patricia Rodríguez Romero y Angélica María Gómez Molina

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Noviembre 2021

Dedicatoria

Hoy, convencida que las circunstancias difíciles son oportunidades para comenzar de nuevo y mostrar en verdad de que se está hecho, dedico este paso tan importante en mi crecimiento personal y profesional a mi madre que con su partida me inspiró a enfocar mi mente en otros aspectos que me dieran razones para continuar y de cierta manera valorar toda la entrega y dedicación que tuvo para conmigo y de esta manera seguir desarrollándome como persona, siendo fuerte como lo fue ella, de tal manera que pueda honrar su vida y el legado que en mí dejó. Madre, hare que con mi actuar siempre estés orgullosa de mí...

A mi padre que ha sido la razón para continuar en este mundo y fiel testigo de mis largas jornadas entre el estudio y el trabajo y me apoya en cada paso que doy.

Y a mi hermano que alegra mi existencia con sus ocurrencias y con quien siempre he podido contar.

Angélica María Gómez Molina

A Dios primero que todo, sé que todo lo logro bajo su amparo y entiendo que debo explotar los dones dados por él. A mis padres especialmente mi madrecita, mi vieja adorada que es mi ejemplo de mujer guerrera y lucha constante, a mis hermanos porque sé que mis triunfos son los de ellos.

A Pipe, porque me impulsa y aunque es mi hijo todos los días aprendo de él, la madurez no la da la edad, la dan las luchas constantes, la disciplina y tú en eso eres un profesor, gracias por decirme todo el tiempo que puedo y que confías plenamente en mí.

A mi Santi, porque ves en mi la mejor madre, porque tu sonrisa, lo vale todo, por tu nobleza, grandeza de espíritu, por tu madurez, por las tantas cualidades que tienes y que me hacen sentir tan orgullosa y querer siempre ser mejor para ustedes. Porque ustedes dos lo valen todo, las madrugadas, las traspasadas los momentos de cansancio, de angustia de decir ya no más, porque son el mejor regalo de Dios y mi impulso más grande, para lograr las metas y propósitos.

A ti.... Mi gran amor, gracias por tantas luchas juntos, por darme el lugar que merezco por no entrar en una competencia machista, por ver en mí que como mujer puedo y debo lograr tantas cosas, por la paciencia, el impulso y el apoyo constante, por entender que mis logros son de toda la familia, por el amor y por caminar siempre a mi lado.

A mi angelito, que desde el cielo me acompaña y aunque no esté físicamente en este mundo, su presencia siempre ha estado conmigo....

Patricia Rodríguez Romero

Tabla de Contenido

Dedicatoria	2
Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Justificación	8
Objetivos	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Marco Referencial	11
Definiciones del clima organizacional	11
Orígenes y antecedentes del clima laboral	14
Características del clima organizacional	17
Descripción del problema	19
Formulación del Problema	21
Marco Teórico	23
Marco Conceptual	27
Concepto de felicidad en el trabajo	27
¿Cómo se logra el bienestar laboral en las organizaciones?	28
¿Por qué apostar por una empresa feliz?	29
Herramientas o Métodos de Diagnóstico del Clima Organizacional	29
El cuestionario de Litwin y Stringer	30
El cuestionario de Rensis Likert	30
Método de Pritchard y Karasick	31
Marco Normativo	33
Metodología	37
Etapas Metodológicas	37
Modelo Propuesto para la Encuesta	43
Calificación de la encuesta y presentación de resultados	44
Fuente: El autor	45
Tabulación de la Encuesta	45
Presentación de resultados	47
Conclusiones	49
Lista de referencias	51
Anexo 1	56

Resumen

La presente monografía presenta el modelo de una encuesta de clima laboral en la que se analizan aspectos sobre el entorno de trabajo y así percibir la situación de la organización e identificar oportunidades de mejora.

Palabras Clave: clima organizacional, productividad, motivación, encuesta, bienestar.

Abstract

The purpose of this paper is to present the model of Employee Satisfaction Survey that analyses aspects of the working environment in order to perceive the situation of the organization and identify opportunities for improvement.

Key Words: Organizational climate, productivity, motivation, poll, and wellness.

Introducción

Esta monografía se propone es una encuesta de clima organizacional cuyos resultados permitan identificar oportunidades al interior de las empresas sobre los cuales se generen planes de acción para incrementar la productividad de los colaboradores, se logre una efectiva gestión del liderazgo y se mejore la relación con el superior directo e interacción con los compañeros de trabajo, de manera que los colaboradores se sientan felices realizando la labor desempeñada, aporten al cumplimiento de los objetivos estratégicos y la compañía proyecte confiabilidad y estabilidad.

La línea de investigación seleccionada para desarrollar el trabajo es la Dinámica Organizacional, sub línea Gestión y Desarrollo del Talento Humano, dado que a través de esta se pueden emplear las nuevas tendencias para el desarrollo de las habilidades y competencias de los colaboradores y utilizar técnicas y herramientas para incrementar los niveles de productividad y mejorar las relaciones interpersonales.

La importancia del mejoramiento del clima laboral es un tema que influye de manera directa sobre las actitudes y conductas de los colaboradores, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

En cuanto a la metodología el estudio se realiza bajo un enfoque cualitativo, dado que permite conjugar una variedad de posibilidades de investigación y la incorporación de distintas técnicas. Teniendo como población objeto las empresas que estén incursionando en temas referentes a cultura y liderazgo organizacional o que sus niveles de productividad se encuentren por debajo de lo esperado.

Justificación

De acuerdo con el objetivo de la propuesta asociada al diseño de una encuesta de clima organizacional, se selecciona la línea de investigación Dinámica Organizacional, sub línea Gestión y Desarrollo del Talento Humano, dado que a través de esta se adaptan las nuevas tendencias para el desarrollo y crecimiento del ser, como por ejemplo la consideración de la calidad de vida de los colaboradores y su incidencia directa en la productividad de la organización, así como aspectos asociados a la cultura interna de la empresa que contempla los siguientes factores: estilos de liderazgo, comunicación efectiva y distintas alternativas para incentivar a los colaboradores y procurar su bienestar.

El tema central que desarrolla la propuesta del presente documento es el clima organizacional el cual permite intervenir la estructura organizacional en términos de gestión del desempeño, programas estratégicos de comunicación interna y externa, el establecimiento de mecanismos de retribución y de mejora de la calidad de vida del colaborador y de su familia.

El clima laboral cobra relevancia dado su impacto en las actitudes y conductas de los colaboradores, que pueden desvirtuar la apreciación de la realidad y condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional.

El clima laboral influye tanto en la personalidad (preferencias, normas, valores, necesidades y expectativas), como en la situación laboral y organizacional (estructura y procesos), siendo este un factor que afecta todas las dimensiones del ser.

El bienestar en el trabajo y un buen clima organizacional tiene como resultado: mejor desempeño laboral, relaciones interpersonales, liderazgo, mayor confianza, autoestima,

desarrollo de habilidades, eficiencia, aumento de calidad, cultura, pilares corporativos y reducción de enfermedades laborales.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una encuesta de clima laboral para identificar aspectos que determinan la motivación y productividad de los colaboradores.

Objetivos Específicos

Describir los aspectos que inciden en la consecución de resultados positivos en las organizaciones.

Identificar los factores claves sobre los cuales se pueda elaborar planes de acción que conduzcan a la consecución de un buen ambiente laboral.

Diseñar un modelo de encuesta a través del cual se evalúen los factores que inciden en las condiciones laborales.

Proporcionar información detallada de los factores evaluados en el clima organizacional.

Marco Referencial

Definiciones del clima organizacional

El clima organizacional atrae el interés de organizaciones, disciplinas y profesionales debido a que reconocen en sus entornos la importancia de considerarla y estudiarla, dado que contiene información clave sobre las interacciones de los individuos que hacen parte de la organización.

A pesar de una diversa cantidad de conceptos que se han propuesto sobre el clima organizacional, existe un punto en común asociado a su relevancia en la calidad de la vida y tiene que una influencia directa en la productividad, retención y desarrollo del talento humano en la organización.

Existe una teoría considerada principal sobre el clima organizacional desarrollada a partir de los estudios de Lewin donde se argumenta que “el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización” (Lewin, 1951)

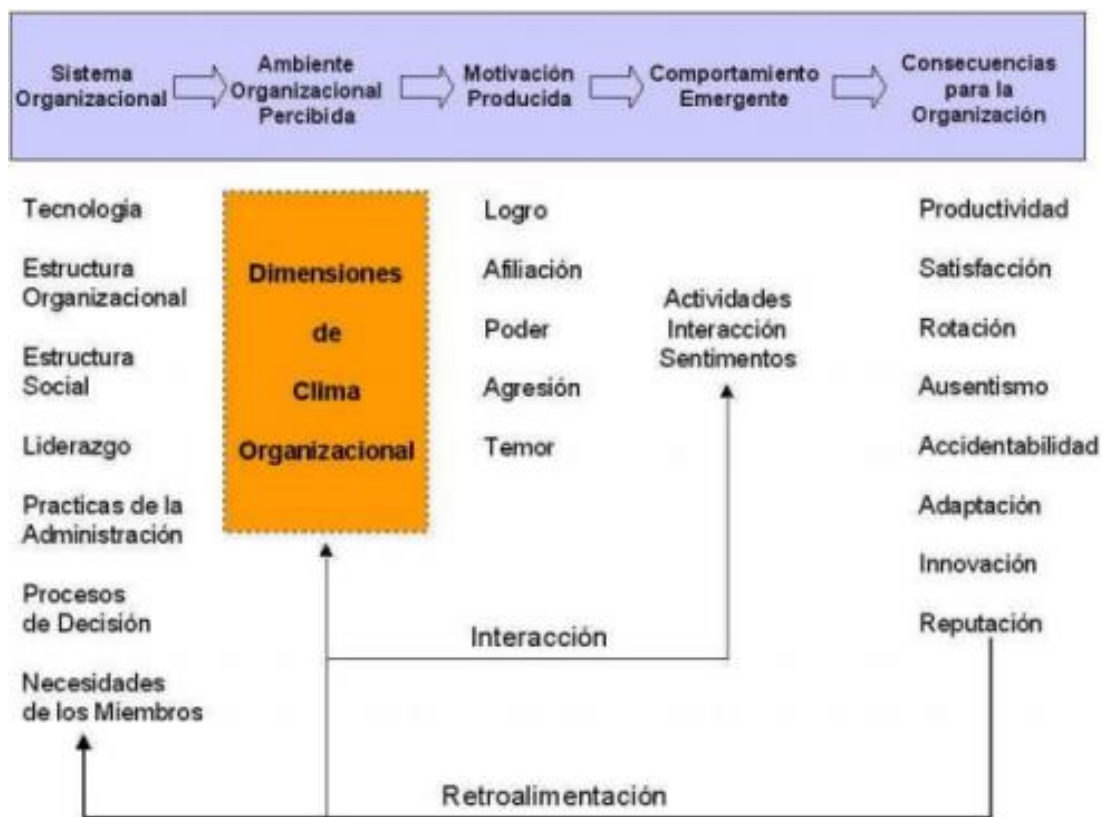
Cuando se hace referencia a las características personales se habla de la disposición, la motivación, la amabilidad y receptividad que son aspectos intrínsecos del individuo y que hacen parte de la percepción de su realidad y su ambiente de trabajo, ya sea en un ambiente hostil o, por el contrario, protector y dinámico que determinan en gran medida el comportamiento que el colaborador tendrá frente a la productividad esperada.

También se pueden tener en cuenta estudios enfocados en el contexto humano del clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje (Katz, 1996).

En estas investigaciones se considera que la atmósfera generada en el lugar de trabajo tiene importantes consecuencias sobre los empleados de las organizaciones. Estas consecuencias están relacionadas con el nivel de rendimiento como de satisfacción de los colaboradores quienes perciben activamente de manera positiva o negativa el ambiente laboral en el que se desempeñan.

Según lo mencionado por autores como Litwin y Stringer que llegaron a considerar que “el clima organizacional atañe efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del modelo construido por los administradores, así también de otros factores importantes detectables del medio y de los individuos como las actitudes, valores, creencias y aspectos motivacionales” (1968) .

Este modelo se representa en la figura 1 - Modelo de Litwin y Stringer, en la que se muestra la interacción del clima organizacional con los procesos internos y las consecuencias que este puede causar al interior de la organización.

Figura 1.*Modelo de Litwin y Stringer.*

Nota: Gonçalves, A (2000)

El estilo de dirección de la gerencia dentro de una organización es un determinante de percepción del clima organizacional. Los colaboradores detectan hábilmente las actitudes, valores y comportamientos que transmiten sus superiores, así como las políticas que inciden en el nivel de decisión y en la participación, las cuales se toma como referentes para la satisfacción e influyen en el rendimiento laboral.

Por otra parte, Hall propone que “el clima organizacional se determina a través de los lineamientos y procesos establecidos para que sean cumplidos por los colaboradores y que sirvan también como guía en su actuar al interior de la organización” (2012).

Otros postulados más recientes como el de Robbins define “el clima organizacional como el carácter de la organización, que se puede identificar con la cultura y pilares corporativos” (1990).

El anterior concepto se orienta hacia la cultura organizacional, que se considera en la administración como un aspecto que trasciende en el tiempo y que es un elemento diferenciador entre las empresas, se puede afirmar que una compañía que según su ambiente laboral puede transmitir efectos tanto positivos como negativos a sus colaboradores.

Orígenes y antecedentes del clima laboral

De acuerdo con Colquehuanca “un entendimiento inicial de clima organizacional se encuentra en la sociología la cual se fundamenta en la teoría de las relaciones humanas y el rol fundamental del trabajo en las dimensiones del ser, como miembro activo y que aporta a la sociedad” (2018).

Al indagar las definiciones de Kurt Lewin (1951); Argyris (1958), Murray (1938) Forchand y Gilmer (1964) entre otros, se encuentran coincidencias que hacen alusión a la definición del Clima Organizacional, como el proceso en que las personas interactúan en la sociedad y el cual está determinado por aspectos como los valores, aptitudes, creencias y su entorno, los cuales contribuyen e identifican los elementos de “acción social”.

Según García Lozano “la manera como se interrelacionan las personas en el marco de la acción social contribuye a la creación de las percepciones sobre los atributos de la organización” (2019).

De otra parte, la gestión del talento humano se relaciona directamente con la manera en que se administran las organizaciones, para lo cual se cita a lo indicado por Chávez quien señala que “en el transcurso de historia de la administración, el ser humano ha crecido progresivamente, desde los grandes pensadores como Taylor y Fayol hasta la era de la Administración Moderna” (2016) .

Haciendo un recorrido por la historia, Delgado comenta “que según en la escuela clásica aparecen grandes figuras que fueron pilares en la evolución de la Administración Científica, como es el caso de Frederick W. Taylor y Henri Fayol, quienes hicieron distintas aportaciones” (2016).

Ejemplo de lo anterior son las siguientes aportaciones de Taylor:

1. La necesidad de desarrollar la Administración como disciplina científica.
2. Seleccionar científicamente al trabajador, de tal forma que el empleado sea responsable de las tareas para las cuales está verdaderamente capacitado.

3. Capacitar y desarrollar científicamente al trabajador.
4. Colaborar entre patrones y empleados.

Chávez también señala que Taylor realiza sus aportes desde un enfoque principalmente económico y se orientó hacia las condiciones dignas de los colaboradores, pese a que, para la época, este último aporte no fue tan valorado.

De acuerdo con Chávez, la aportación que Henri Fayol hizo se orientó hacia lo organizacional que al individuo. Las ideas de Taylor y Fayol se diferencian principalmente en que el primero se enfocó hacia la eficiencia productiva, mientras que el segundo se orientó a la construcción de una estructura administrativa.

Pese a que no se hablaba de clima organizacional, Taylor dio en su momento orientaciones motivacionales representadas netamente por reconocimientos económicos.

Así mismo, para la época quienes representaban directamente el rol de líderes, eran los gerentes y su estrategia se encaminaba en incrementar los niveles productivos para que se obtuvieran mayores beneficios económicos.

El clima organizacional según la Escuela de las Relaciones Humanas (1930), en la que sus principales exponentes fueron Elton Mayo, Hellriegel, Jackson y Slocum, quienes a través de estudios afirmaban que el incremento de la productividad dependía directamente del acompañamiento dado por los superiores y las buenas relaciones con el equipo de trabajo.

Continuando con lo propuesto por Chávez, Terry y Franklin, consideran que el punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano analizado desde el planteamiento de cuestionamientos como ¿Qué es lo que se logra?, ¿cómo se logra? y

¿por qué se logra?, para identificar elementos determinantes en la definición y consecución de los objetivos organizacionales donde el ser humano es el factor más importante para el logro de estos.

Esta escuela considera al individuo como un ser psicológico, y en este sentido, los gerentes deben crear estrategias en las que se obtengan los mejores esfuerzos por parte de su equipo de trabajo en recompensa a la satisfacción de sus necesidades psicológicas.

Características del clima organizacional

En la Figura 2- Características del concepto de clima organizacional, se muestran las particularidades sobre la definición de clima organizacional través del cual las empresas pueden definir su identidad corporativa y como esta puede impactar en el desempeño de los colaboradores a través de la cultura que se vive a diario, la manera de transmitir los valores, las metas y se logra la identificación y cohesión con la razón de ser de la organización

Figura 2.

Características del concepto de clima organizacional.

-El clima es una configuración particular de variables situacionales
-Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
-El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
-El clima esta determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
-El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
-El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
-El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
-Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
-Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
-Es un determinante directo de la comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Nota: Ramos, D (2012).

Se puede determinar que una organización tiene un ambiente laboral negativo, dadas las condiciones laborales proporcionadas a sus colaboradores, quienes lo reflejaron en sus comportamientos, las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, la ineficiencia en las comunicaciones y en términos generales, el incumplimiento de los procesos y objetivos estratégicos, aspectos que afectan directamente la productividad.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante realizar un análisis del clima organizacional al interior de las empresas, pues el factor humano y sus características intrínsecas no son los únicos aspectos que determinan la productividad del individuo, también la organización y su entorno que juegan un papel determinante.

Descripción del problema

La importancia de mejorar el clima organizacional de manera que se pueda satisfacer las necesidades y expectativas que tienen los colaboradores frente a su crecimiento personal como laboral y de esta manera lograr que sus intereses estén alineados con los objetivos estratégicos. Para esto, se pueden identificar las principales razones que internamente crean un mal clima laboral, entre los que se destacan: la cultura, puestos de trabajo, procedimientos establecidos, estilos de liderazgo, la relación con sus superiores e interacción con los compañeros de trabajo.

De otra parte, las empresas deben dar cumplimiento a la legislación laboral de tal manera que se garantice el buen desempeño de los colaboradores y se logren las metas propuestas. Entre las leyes que hacen alusión a la implementación de programas de bienestar e incentivos se encuentran el decreto 1083 de 2015 y la ley 100 de 1993, en las que se establece que las organizaciones deben generar espacios de esparcimiento durante la jornada laboral y deben crear programas de recreación, cultura, deporte, la promoción de la salud y el bienestar de los colaboradores.

De acuerdo con lo mencionado en el artículo de Bienestar Social Empresas del Siglo XXI, en el que se entiende el bienestar como el grado de satisfacción de las necesidades de los colaboradores a través de las actividades que realiza en la organización, se hace de vital importancia conocer su nivel de satisfacción laboral, para lo cual es necesario contar con instrumentos para la medición del clima organizacional, dado que es un factor fundamental para el buen desempeño de la empresa y un elemento de distinción e influencia en el comportamiento

de quienes la integran y su medición proporciona herramientas a los gerentes o directivos para la toma de decisiones que conlleven a generar los resultados esperados.

En este punto es relevante conocer la percepción de los empleados a través de la aplicación de una encuesta de clima laboral, para identificar las variables que afectan el desempeño y el bienestar de los empleados, oportunidades de mejora al interior de la organización a través del diseño y de la implementación de planes de acción.

Cuando existe un buen clima laboral los colaboradores son más eficientes, se incrementan los niveles de satisfacción laboral, se crea un mayor compromiso con la organización, así como un sentimiento de pertenencia, contribuyendo al crecimiento de las empresas.

De acuerdo con lo mencionado en el diario Portafolio (2016) en el que se muestran las cifras del Centro de Competitividad de la Universidad de Warwick, en el que se indica que el estado de felicidad de los trabajadores influye de manera directa en la productividad hasta en un 20 por ciento y así mismo, se indica que un colaborador insatisfecho puede llegar a rendir hasta un 80 por ciento menos que aquellos que tienen un mayor nivel de satisfacción laboral.

Otro artículo que sustenta la influencia del clima organizacional con la productividad laboral es el titulado ¿Por qué la gente odia su trabajo? publicado por la Revista Semana (2016) en el que a través de los resultados obtenidos por la aplicación de la encuesta Gallup en varios países, se concluye que en la mayoría de los empleados encuestados conciben su trabajo como una frustración el cual se percibe como medio de subsistencia, pero no como medio para desarrollarse y ser felices.

Y es que el ambiente laboral es clave ya que las condiciones de trabajo como la comunicación interna, el nivel de estrés, los incentivos, las posibilidades de aprendizaje, de crecimiento y de reconocimiento por las actividades desempeñadas, pueden tomar mayor relevancia que incluso la asignación salarial.

Autores como Fernández (2016) han realizado estudios concluyentes entre el nivel de felicidad y satisfacción de los colaboradores y el incremento de la productividad y como ambos factores se traducen en beneficios mutuos para los stakeholders de la organización.

La cultura organizacional y en general, las condiciones que proporciona la empresa constituyen elementos motivacionales que dan más razones que incluso los beneficios económicos, para que las personas realicen sus actividades diarias.

A través de este estudio se pretende lograr una reflexión integral sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelven los equipos de trabajo, teniendo en cuenta que el buen clima laboral es un factor determinante en la eficiencia de la gestión organizacional.

Formulación del Problema

La iniciativa de conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre el ambiente laboral, debe partir de la alta dirección, con el fin de identificar factores que inciden en la consecución de los objetivos organizacionales como pueden ser: la pérdida de motivación, la insatisfacción, el absentismo y la rotación del personal, elementos que menciona el autor Govindarajan (2016) en su libro “El desorden sanitario tiene cura”, y que a su vez inciden en la eficiencia y eficacia de la organización.

Con base en lo anterior, se propone el siguiente planteamiento del problema:

¿Cómo la aplicación de una encuesta de clima permite identificar aspectos que afectan el desempeño de los empleados para estructurar un plan de acción que logre mejorar la productividad individual y colectiva?

Marco Teórico

De acuerdo con García, en su artículo Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual, “la definición de clima lo introdujo por primera vez Gellerman en 1960, en la psicología organizacional. Pese a que el origen del concepto no es tan claro, al parecer la apreciación de clima organizacional está conformada por la integración de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte, la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista” (2009).

Estas dos escuelas coinciden en que las personas interactúan en su medio ambiente y conservan un equilibrio dinámico con éste.

Según Brunet “los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea” (2011)

Desde la perspectiva de la psicología social, el clima organizacional tiene relación directa con la conducta de los equipos de trabajo.

Para diseñar la encuesta de clima laboral es importante entender que, aunque los términos clima y cultura laborales en muchas ocasiones equívocamente se consideran lo mismo, realmente el fenómeno de cada uno de ellos es distinto. Siempre que se trabaja la cultura rápidamente y en paralelo se mejora el clima laboral.

La cultura organizacional es lo que identifica una organización, cuando se hace referencia a esta se habla de las costumbres, sus valores, las políticas, leyes, procedimientos, que ayudan a determinar el comportamiento individual y grupal de las personas. Es importante mencionar que

ésta facilita la identificación de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa a la que pertenecen, motivación, estabilidad laboral e identidad organizacional.

La cultura organizacional es uno de los aspectos más difíciles de modificar en una empresa, dado que en ocasiones los mismos colaboradores crean tabúes, creencias, costumbres, sentimientos que se van transmitiendo, uno a uno y cada vez que se va dando un nuevo ingreso a la organización se van interiorizando, gracias al mismo equipo de trabajo generando identidad individual y colectiva.

De acuerdo con Cameron y Quinn (1999) existen varios tipos de cultura organizacional:

“Cultura Burocrática: la autoridad, las responsabilidades y tareas están claramente definidas, en esta se valora, la formalidad, las reglas, los procedimientos establecidos como normas, los gerentes actúan vigilando que lo establecido se cumpla.

Cultura de Clan: lealtad y compromiso por parte de los colaboradores y de igual forma de la organización hacia sus trabajadores, las personas más antiguas sirven como mentores y modelos de comportamiento para los nuevos. La autoadministración y la influencia social son aspectos de mucha importancia en este tipo de cultura.

Cultura de Mercado: El aspecto más importante es el logro de los objetivos financieros basados en el mercado, genera competitividad en las organizaciones y lo que más los mueve es la meta hacia las ganancias, existen intereses que se intercambian a mayor desempeño de los individuos mayor será la remuneración. En este tipo de cultura la ausencia de un compromiso a largo plazo proporciona un débil proceso de socialización generando, poco empoderamiento y

lealtad hacia la organización. En este tipo de culturas lo más importante es la generación de utilidades que se evalúan de manera mensual, trimestral o anualmente.

Cultura emprendedora: Aspecto importante de esta es la innovación, su objetivo es estar a la vanguardia por eso siempre está buscando experimentar, orientarse a la creatividad y el dinamismo, elementos que son parte de este tipo de cultura, en la que frecuentemente se están tomando riesgos, no solamente se acoplan a cambios si no que en muchas ocasiones se crean esos cambios. Los líderes de este tipo de cultura fomentan el crecimiento y la búsqueda de nuevas ideas”.

Entre los aspectos más relevantes del clima laboral están la comunicación formal e informal, la percepción de los colaboradores de su lugar y entorno de trabajo en el que se involucra la toma de decisiones y las relaciones interpersonales en todos los niveles jerárquico de la organización. Según Koys y DeCotiis “el clima laboral tiene nueve dimensiones que son:

Autonomía, confianza, cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, justicia, equidad e innovación” (1911)

Después de analizar estos aspectos se puede decir que, el clima laboral es un objetivo de la cultura y que está en un contexto general involucra las percepciones y sentimientos de los individuos en una organización y de estos aspectos surge la necesidad de generar una herramienta que permita analizar e identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores. Cada empresa debe determinar qué tipo de cultura organización según lo visto anteriormente desea adoptar, si las basadas solamente en indicadores financieros, utilidades o si por el contrario, una donde sus empleados se sientan identificados con la organización, con orgullo, sentido de

pertenencia, que al final se traduce en el mejoramiento de los indicadores, baja rotación, disminución de ausentismos y disminución del índice de accidentalidad.

Marco Conceptual

Para el propósito de la presente monografía, es importante mencionar que el clima laboral se entiende como la manera en que cada colaborador identifica el medio que lo rodea, se refiere a las características del entorno de trabajo, las cuales se perciben de manera directa e indirecta por los miembros de una organización causando manifestaciones en el entorno las cuales pueden llegar a ser positivas o negativas.

El objetivo de este estudio es proponer un instrumento que se emplee en la medición del clima laboral en el que se tendrán en cuenta variables que involucran directamente a los colaboradores y su sentir frente a la organización, de tal manera que con los resultados obtenidos se orienten esfuerzos en la toma de acciones que permitan mejorar la calidad de vida de los empleados, su motivación y empoderamiento frente al trabajo.

La aplicación de la encuesta permitirá a las organizaciones tener información en tiempo real, priorizar y predecir los conductores de experiencia y compromiso, establecer una estrategia y un plan de acción, tomar decisiones, realizar seguimiento y optimizar los recursos.

Con los resultados obtenidos en la encuesta, se tiene un punto de partida para evidenciar la efectividad de las acciones tomadas y lograr cada año mejorar los resultados, no solamente viéndolo como un indicador más, sino apuntando a que se incremente positivamente la percepción de cada empleado frente al entorno laboral.

Concepto de felicidad en el trabajo

El concepto que se va a adoptar es el dado por Romero, quien señala que “la felicidad en el trabajo está relacionado directamente con el bienestar que alcanzan los colaboradores al tener

un equilibrio entre los elementos que le causan felicidad tales como el ambiente laboral, la flexibilidad horaria, la retribución salarial acorde con las actividades desempeñadas, el desarrollo de habilidades, la realización personal, los estilos de liderazgo, las oportunidades de desarrollo y capacitación, reconocimiento, estabilidad laboral, instalaciones adecuadas para el desempeño de sus tareas, los recursos asignados y en general, la cultura corporativa”

La felicidad en el trabajo es una herramienta para atraer y retener el mejor talento, en el que se tiene como premisa que los beneficios económicos no deben ser una prelación, solo considerarse como factor más, y que la prioridad debe ser el bienestar de los colaboradores.

¿Cómo se logra el bienestar laboral en las organizaciones?

De acuerdo con Garrido, I. “las organizaciones pueden plantear distintas alternativas para lograr el bienestar de sus colaboradores, entre estas se encuentran:

Diseñar un plan de reconocimiento a través del cual se le pueda retribuir los logros de los colaboradores o para aquellos que sobresalen y “van más allá” de las responsabilidades que deben desempeñar.

Establecer programas de formación para que los trabajadores puedan crecer dentro de la organización, lo cual se logra a través de promoción vertical u horizontal, de manera que las personas puedan conocer distintas unidades de la compañía y aportar con su experiencia e interés de desempeñarse en diferentes cargos.

Facilitar el adecuado balance entre la vida personal y la vida laboral, de manera que los colaboradores puedan disfrutar de tiempos de crecimiento, desarrollo y tiempo libre.

Comunicación asertiva de tal manera que los colaboradores perciban que sus ideas y necesidades son escuchadas y atendidas oportunamente.

Brindar opciones de flexibilidad laboral, en el que los colaboradores tengan opciones de escoger los horarios más convenientes para trabajar y ahora dada la epidemia generada por el covid – 19 tengan la opción de trabajar de manera 100% virtual o en una modalidad de alternancia, garantizando óptimas condiciones de trabajo como si estuviese de manera presencial.

Brindar beneficios adicionales, como ayudas para estudio y formación continua, auxilios de transporte y alimentación, creación de convenios para ayudas médicas, creación de espacios de recreación y cultura para los colaboradores y sus familias” (2017).

¿Por qué apostar por una empresa feliz?

A continuación, se indican los aspectos que caracterizan a una empresa feliz:

- Buenas condiciones de salud, interés por el bienestar y la seguridad de los colaboradores
- Disminuye el índice de ausentismo en la organización.
- Se logra un mayor empoderamiento e identidad corporativa.
- Mayor cohesión y trabajo en equipo
- Se atraer el mejor talento para desempeñar las actividades laborales.
- Se obtienen mejores resultados

Herramientas o Métodos de Diagnóstico del Clima Organizacional

Existen varios métodos para generar diagnóstico de clima organizacional, sin embargo, la encuesta suele ser una de las más utilizadas.

Según Brunet “la herramienta más idónea para la valoración del clima es el cuestionario escrito, el cual tiene preguntas que permiten conocer aspectos relevantes de la organización para determinar el grado de satisfacción con los aspectos que son objeto de evaluación” (2011).

Entre los cuestionarios más empleados están:

El cuestionario de Litwin y Stringer

De acuerdo con George H. Litwin (1971), citado por Kolb (2011), este tipo de cuestionario se fundamenta en la hipótesis de la relación directa de aspectos como los estilos de liderazgo, el clima laboral, “la motivación y la conducta de los colaboradores en la organización. El enfoque de este instrumento es importante debido a que reconoce que el comportamiento de los colaboradores se relaciona directamente con su percepción frente a dichos factores.

Por su parte Litwin y Stinger, postulan la existencia de las siguientes nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa: estructura, responsabilidad (empowerment), recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad” (2015).

El cuestionario de Rensis Likert

Teoría aplicada al concepto de causa efecto. Menciona que el comportamiento de cada persona depende de la apreciación del entorno laboral en el que se encuentra.

Este cuestionario identifica los pro y contra de la organización determinadas en ocho dimensiones del ser. “Proceso de liderazgo, fuerzas motivacionales, proceso de comunicación, grado de espíritu de trabajo que hay presente, toma de decisiones, fijación de los objetivos a órdenes, procesos de control, los fines de actuación y el entrenamiento”.

De acuerdo con Briones “para la construcción de la escala de Likert se sugieres los siguientes pasos:

- Evaluación del medio ambiente laboral
- Variables, de acuerdo los objetivos de la evaluación.
- Asignar puntaje a cada variable
- Realización del instrumento y caracterización de la medición
- Estudio de los resultados por medio de herramientas estadísticas y descriptivas” (1980).

Método de Pritchard y Karasick

Los mencionados autores elaboraron una herramienta para la evaluación de las condiciones laborales fundamentado en los siguientes aspectos: independencia, situaciones problemáticas y colaboración, interacción social, distribución organizacional, asignación salarial, beneficios, estímulos, jerarquía, gestión de cambio y empoderamiento. Aspectos que son independientes y se asocian con la teoría perceptual del ambiente laboral.

Otro autor que propone el estudio sobre dimensiones es Fernando Toro, quien recomienda valorar el clima organizacional a través de los siguientes factores: “conexión con las personas, estilos de liderazgo, identificación con la estrategia organizacional, incentivos y beneficios, asignación de presupuesto, trascendencia en el tiempo, instrucciones, procedimientos estandarizados y pilares corporativos” (1998).

Aunque la herramienta de medición es un punto de inicio relevante, es importante también que no se quede solamente en el diseño y aplicación, realmente lo que se busca es

identificar esos factores que se deben mejorar, generar planes de acción, que el colaborador sienta que se está teniendo en cuenta su percepción y que definitivamente es un instrumento para mejorar año tras año el clima laboral de la organización.

Marco Normativo

La Resolución 2646/2008 del Ministerio de Protección Social, en la que se reglamenta los aspectos para la gestión y análisis de la exposición a factores de riesgo sicosociales en el trabajo y para establecer el origen de enfermedades derivadas de situaciones de estrés ocupacional. Así mismo, se establecen las cualidades de las empresas en las que se incluyen los procesos de comunicación, gestión digital, la estructura administrativa y el nivel intelectual requerido para desempeñar las labores asignadas. Igualmente, determina las competencias del equipo de trabajo que contempla la interacción social y el sentido de pertenencia.

El decreto ley 1567 de 1998 “reglamentó el sistema de estímulos y fijó como componentes del mismo los programas de bienestar, donde la finalidad establecida en el artículo 21 busca propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño; fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social; desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad”.

En la tabla 1 - Leyes relacionadas con el bienestar laboral, se enuncian algunas leyes emitidas en Colombia, Chile, México y España, las cuales regulan aspectos claves para el bienestar y calidad de vida de los colaboradores:

Tabla 1.

Leyes relacionadas con el bienestar laboral.

Modelo de Litwin y Stringer 1

Tema / Ley por país	Colombia	España	Chile	México
Prevención de riesgos laborales	<p>Decreto 614/1984 “La salud ocupacional cuya premisa es proteger al trabajador contra cualquier riesgo derivado de la exposición en el lugar donde labora”.</p> <p>Ley 100 “Establece procedimientos para prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y de los accidentes laborales”.</p> <p>Decreto Ley 1295/1994 “Establece las actividades de promoción y prevención tendientes a reducir los riesgos profesionales”.</p> <p>Ley 1562 de 2012 “Disposiciones sobre el sistema de riesgos laborales”</p>	<p>Ley 31/1999 “La obligación del empresario de garantizar la seguridad y la salud de sus colaboradores Incluidos los factores psicosociales incluidos”</p> <p>Ley 31/1995 “Establece como una obligación del empresario planificar la actividad preventiva a partir de una evaluación inicial de los riesgos asociados a la SST”.</p>	<p>Ley 16.744/1968 “Establece normas sobre accidentes laborales y enfermedades Profesionales”.</p>	<p>Ley federal del trabajo/2013 “En la que se establecen las disposiciones para la prevención de enfermedades profesionales y riesgos laborales”.</p> <p>Norma oficial Mexicana NOM – 030 – STPS – 2009: “Se describen distintos servicios preventivos en términos de SST”.</p>

Conciliación entre Familia y el Trabajo	<p>Ley 1857 de 2017 “Establece dos días al año libres para que puedan disfrutar con su familia”.</p>	<p>La Ley 39/1999 “Promueve la conciliación de la vida familiar y laboral”.</p> <p>Ley 6/2019 “En la que se dispone el derecho de los colaboradores a distribuir su jornada laboral y directrices que regulan el teletrabajo”.</p>	<p>Convenio 156 “En el que se establecen disposiciones especiales para colaboradores con compromisos familiares”</p>	<p>Ley 39 /1999 “Establece cambios en el ámbito laboral para que los colaboradores puedan participar de la vida familiar”.</p>
Bienestar laboral	<p>Ley 1010 de 2006 “Determina medidas para la prevención, corrección y sanción del acoso laboral.”</p> <p>Resolución 2646 de 2008 “En la que establece como obligación a los empresarios realizar una valoración anual del riesgo psicosocial”.</p>	<p>Artículo 173.1 del Código Penal “Establece el acoso laboral como un delito y como debe castigarse.”</p>	<p>Resolución 1433 Exenta “En la que se dan disposiciones sobre riesgo psicosocial y bienestar laboral de los colaboradores”</p> <p>Ley 20607 /2012 “Disposiciones sobre prácticas ante acoso laboral”</p>	<p>Norma Oficial Mexicana 035-STPS-2018 “Normatividad para la prevención de factores de riesgo psicosociales y estrés laboral”.</p>

Fuente: El autor.

Metodología

De acuerdo con lo descrito en los ítems anteriores de este documento, se plantea realizar una herramienta de valoración del clima organizacional, de manera que se planteen acciones de mejora y estrategias motivacionales que impacten en los colaboradores de forma positiva, ayuden a retener al personal y generen conductas que aporten al incremento de la productividad individual y colectiva.

Se sugiere que la realización del instrumento de clima organizacional se realice de forma semestral o anual, trabajando en los indicadores de menor resultado, hasta lograr las metas establecidas para cada uno de ellos. Esto no es una tarea fácil, pero si los directivos toman conciencia de la necesidad de mantener motivados a sus colaboradores, entenderán que podrán lograr el desempeño deseado.

Para realizar la valoración inicial del ambiente laboral se propone un instrumento de medición que implica la obtención de la información a través de la encuesta en la que se van a valorar las dimensiones y/o variables en determinado contexto.

Etapas Metodológicas

En la primera fase, al momento de aplicar la encuesta, se sugiere realizar un análisis del ambiente laboral de los colaboradores entrevistados, con el fin de identificar variables que afecten su desempeño y aquellos factores motivacionales que no solo sean determinantes para su permanencia en la organización, sino que también sean elementos diferenciales de empresas del mismo sector.

En la segunda fase, partiendo de la identificación de los aspectos motivacionales y de comportamiento, se debe realizar la revisión de la teoría que surge alrededor del concepto de clima organizacional, normas vigentes colombianas, concepto de acoso laboral y riesgo psicosocial.

Posteriormente, teniendo en cuenta la información recopilada se propone el diseño de una encuesta donde se evalúen los factores motivacionales y se identifiquen los aspectos que más valoran los colaboradores. Este instrumento es de fácil aplicación, se puede administrar, permite interpretar fácilmente los resultados obtenidos y es flexible en el momento de aplicarla.

Esta encuesta busca medir principalmente el empoderamiento de los empleados, la idea es que se aplique de manera digital para facilitar su análisis y se garanticen los niveles adecuados de confidencialidad, de tal manera que los esfuerzos se enfoquen en la toma de acciones que mejoren la calidad de vida del colaborador y en la revisión de los datos recopilados.

Con la aplicación de la encuesta se esperan obtener los siguientes beneficios:

- Tener información en tiempo real

De acuerdo con Montero “la aplicación de encuestas en línea permite disminuir la disminución de los tiempos de recepción de las respuestas dado que la captura de la información es inmediata y por tanto se agiliza el análisis de los resultados obtenidos. De igual manera, la aplicación de la encuesta en línea permite obtener la información sobre la percepción del entorno laboral justo en el periodo que se desea evaluar al momento de realizarla, sin recurrir a extensiones de tiempo por la coordinación de su aplicación” (2019).

- Priorizar y predecir los conductores de experiencia y compromiso

De acuerdo con Ramírez y Domínguez “el clima laboral incide en los comportamientos de los colaboradores como la aceptación de valores, metas y la cultura organizacional, aspectos sobre los cuales se podrá obtener con la información recopilada en la aplicación de la encuesta y sobre los cuales se podrán identificar alternativas de mejora” (2019).

- Establecer estrategias

Una vez analizada la información recopilada a través del instrumento se debe priorizar los aspectos considerados como críticos que inciden en la productividad de los colaboradores y que conlleve a la consecución de las estriegas organizacionales, teniendo en cuenta el presupuesto y los recursos que destinará la empresa en dicho plan. De parte de la organización, se debe establecer el compromiso tanto de los directivos como de los colaboradores para el éxito de este.

- Tomar decisiones acertadas y diseñar planes para ejecutarlas

Con los resultados obtenidos de la percepción del clima laboral, los directivos en conjunto con las áreas de bienestar pueden tomar decisiones claves para la organización, teniendo en cuenta los recursos que se tienen destinados para la implementación de planes de acción y programas de bienestar y los aspectos críticos que inciden en la productividad y en el desarrollo personal de los empleados.

- Monitorear la efectividad de las actividades propuestas

Cada actividad propuesta para mejorar el clima organizacional debe tener un objetivo, el cual debe ser valorado en un determinado periodo de tiempo para saber si efectivamente se cumplió y si su resultado tuvo un impacto positivo en la productividad.

- Involucrar a los colaboradores en los planes de acción.

Es importante contar con la participación de los colaboradores a través de entrevistas individuales o focos group, en donde se identifiquen las causas de sus inconformidades y se generen ideas que se incorporen en los planes de acción. Así mismo, se les informe los resultados de las actividades realizadas, se conozca su percepción en cuanto a la eficiencia de estas y se invite a mejorar los niveles de satisfacción del clima organizacional permanentemente.

Empoderar a los líderes para que apliquen los planes de acción generados del análisis de la aplicación de la encuesta.

Fortalecer las competencias de los líderes creando en ellos aspectos positivos que ayuden al cumplimiento de la estrategia organizacionales.

- Involucrar a los directivos.

Es importante incluir a los altos mandos de la organización con los temas que involucran de manera directa e indirecta el bienestar de los colaboradores. Por sus cargos y nivel jerárquico, son las personas más respetadas de la organización, se considera determinante lograr su participación en el proceso, programen sesiones e interactúen en la implementación de las acciones determinadas por la aplicación de la encuesta. Viendo el nivel de compromiso y el seguimiento de los líderes, los mandos medios tomarán este comportamiento como un patrón a seguir.

Puntos Críticos:

1. La voz de todos es el futuro de la organización.

Se hace alusión al planteamiento de alternativas de participación para que los colaboradores se sienten reconocidos y se valore su rol dentro de la organización, y lograr su identificación con la razón de ser de la empresa.

Entre las alternativas pueden estar la implementación de mecanismos de comunicación, a través de los cuales, los colaboradores puedan expresar libremente sus opiniones y estas sean atendidas, así como la generación de espacios en las que los empleados puedan tomar decisiones y aportar ideas a los proyectos o estrategias planteadas por la organización.

De igual manera, es importante fomentar la creación de escenarios de interdisciplinariedad para crear relaciones entre colaboradores de distintos equipos de trabajo y así, crear una mayor cohesión como organización.

2. Los datos son anónimos y se debe asegurar su confidencialidad, por lo tanto, no tendrá respuestas específicas de los empleados.

Asegurar el adecuado resguardo de los datos obtenidos por los colaboradores, es de suma relevancia dado que faculta al encuestado responder libremente sin que se sienta intimidado por las represarías que se puedan tomar en su contra y de esta manera, se pueda obtener información fiable.

3. Permitir que los empleados se sientan cómodos para dar comentarios sinceros

Con la aplicación de la encuesta en línea, se proporciona al colaborador un espacio en el que se sienta cómodo, sin ningún tipo de presión, de tal manera que se tenga la confianza de

responder sinceramente las preguntas planteadas y de esta manera no se incurra en sesgos de información.

4. Tamaño de subgrupo: los niveles de cada una de las preguntas deben tener al menos dos encuestados.

El porcentaje de la muestra debe ser representativo de acuerdo con la cantidad de colaboradores, según la naturaleza de la empresa. De ser posible y según el tamaño, lo recomendable es que se realice a todos los miembros de la organización.

Pasos para aplicar la encuesta:

- Enviar al correo electrónico de todos los colaboradores en el que se dirija a un enlace donde podrán ingresar y realizar de manera tranquila la encuesta, no se pedirán datos personales para que puedan contestarla de manera abierta y transparente.
- Es importante tener un encabezado para la encuesta y que la gente entienda de que se trata como, por ejemplo:

“Gracias por responder la encuesta de diagnóstico de clima laboral. Con tu participación nos ayudarás a impulsar el éxito continuo y a que nuestra organización sea un lugar de trabajo aún mejor.

Ten la seguridad de que tus respuestas son confidenciales, así que te recomendamos dar una retroalimentación sincera.

Los resultados generales serán compartidos por el Comité Directivo y los resultados de su equipo serán analizados por el líder de su departamento.

Podrás tomarte el tiempo que desees para realizar la encuesta. Al final de la encuesta, tendrás la oportunidad de proporcionar comentarios adicionales.

A continuación, verás los términos que encontrarás al diligenciar la encuesta.

Por favor utilice una de las siguientes opciones para calificar sus respuestas en cada pregunta:

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo.”

- Al cierre de la encuesta es importante agradecer por la participación el tiempo invertido en contestar las preguntas del instrumento como, por ejemplo:

“Gracias por responder las preguntas formuladas, una vez analizados los resultados obtenidos, te los presentaremos para que con tu participación y buena disposición podamos mejorar nuestra organización”.

Modelo Propuesto para la Encuesta

El instrumento propuesto fue elaborado por las escritoras de la monografía, teniendo en cuenta el marco teórico verificado, a través del cual se determinaron los factores para reconocer la sensación de los colaboradores frente a las variables que inciden en su entorno laboral, el desempeño, la eficacia y los niveles productivos.

La población objeto para aplicar la encuesta son empresas interesadas en mejorar el clima organizacional, lograr una mayor cohesión y empoderamiento de sus colaboradores, incrementar los niveles de productividad y satisfacción de sus empleados.

La encuesta está conformada por 35 preguntas a través de las cuales se evalúan aspectos como el suministro de medios e información para realizar las actividades, comunicación efectiva, gestión de cambios, responsabilidad social de la organización, reconocimiento de opiniones e ideas, identificación con la empresa y sus objetivos, relación con los superiores, desarrollo personal, oportunidades de promoción y crecimiento laboral y conciliación de tiempo entre el trabajo y la vida personal.

Las opciones de respuesta a las preguntas se componen de opciones positivas donde las personas contestan si están totalmente de acuerdo o de acuerdo; opción neutra ni de acuerdo, ni en desacuerdo y alternativas negativas como totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

El instrumento propuesto se encuentra en el anexo 1.

Calificación de la encuesta y presentación de resultados

A continuación, Tabla 2 - Factores de evaluación de la encuesta, se describen los factores propuestos para realizar la valoración de la encuesta:

Tabla 2.*Factores de evaluación de la encuesta.*

Número	Factor de Evaluación de la Encuesta	Organización de Factores por pregunta
1	Comunicación	1 a la 3
2	Gestión del Cambio	4 a la 5
3	Responsabilidad Social	6 a la 7
4	Ambiente de trabajo	8 a la 9
5	Participación	10 a la 12
6	Facultamiento	13
7	Orgullo	14 a la 15
8	Pertenencia	16
9	Capacitación	17
10	Reconocimiento	18 a la 20
11	Estilo de liderazgo	21 a la 23
12	Compensación	24 a la 25
13	Liderazgo de la alta administración	26
14	Seguridad e higiene	27 a la 29
15	Carga de trabajo	30
16	Respeto	31
17	Herramientas de trabajo	32
18	Esfuerzo adicional	33
19	Retroalimentación	34
20	Tiempo libre	35

Fuente: El autor

Tabulación de la Encuesta

El objetivo es tabular los resultados teniendo en cuenta los factores por cada una de las áreas en las que se obtenga el menor resultado, se seleccionarán los más críticos sobre los cuales se debe realizar el análisis, plan de acción y seguimiento.

A continuación, en la Figura 3 - Ejemplo tabulación de encuesta, se muestra una manera de cómo se realiza la tabulación de los resultados de las encuestas, por cada departamento al que pertenecen los colaboradores y en el que se resaltan las calificaciones por color según el rango:

Figura 3.

Ejemplo tabulación de encuesta.

FACTORES MAS BAJOS POR AREAS									
item	Factor/Planta	PRODUCCION	ADMINISTRACION	RH	LOGISTICA	COMPRAS	SISTEMAS	COMERCIAL	TOTAL
1	Retroalimentación	70.7	82.0	9.0	95.8	95.8	90.2	90.2	76.2
2	Carga de trabajo	75.1	85.0	86.5	97.4	97.4	88.5	88.5	88.3
3	Comunicación	84.7	86.0	95.0	95.9	95.9	95.8	95.34	92.7
4	Reconocimiento	87.8	92.0	90.2	85.0	98.2	98.0	98.0	92.7
5	Liderazgo	85.8	89.0	88.5	95.8	6.0	92.9	6.5	66.4
6	Tiempo Libre	86.3	85.8	100.0	98.0	87.8	92.6	92.6	91.9
7	Desarrollo Social	93.4	86.3	100.0	92.0	90.0	95.8	94.6	93.2
8	Herramientas de trabajo	87.8	91.0	98.0	89.0	85.0	97.4	85.8	90.6
9	Participación	90.0	7.5	92.6	6.5	80.0	95.9	86.3	65.5
10	Ambiente de trabajo	6.5	91.0	95.3	86.3	7.5	98.2	91.0	68.0
11	Compensación	80.0	87.8	95.7	87.8	7.5	95.8	95.3	78.6
12	Responsabilidad	7.5	90.0	75.1	85.8	7.0	100.0	95.7	65.9
13	Facultamiento	7.0	85.0	84.7	86.3	70.0	6.5	92.5	61.7
14	Liderazgo alta Direc.	70.0	93.4	10.0	93.4	93.4	86.3	95.7	77.5
	total por area	66.6	82.3	80.0	85.4	65.8	88.1	86.3	79.2

Nota: El autor.

La tabulación de las áreas y los factores se realizarán teniendo en cuenta los siguientes valores:

- Por debajo de 80 Rojo.
- De 80 a 90 Amarillo.

- Arriba de 90 Verde.

Es importante mencionar que los resultados obtenidos, según su color corresponden a:

- Rojo para factores críticos
- Amarillo para aspectos a mejorar
- Verde para aquellos factores que se encuentran en un nivel de satisfacción

deseado.

Presentación de resultados

Se deben describir los aspectos mejor valorados por los colaboradores, de tal manera que se resalte la labor realizada hasta el momento en dichos ámbitos y mantenerse en esa posición.

Se identifican los aspectos susceptibles por mejorar y sobre los cuales se deben establecer planes de acción en los que se involucren a los líderes a través de su participación en sesiones como focus group para realizar una lluvia de ideas que se tendrán en cuenta para definir las actividades que se llevarán a cabo.

En la siguiente Figura 4 - Modelo de Planes de Acción, se muestra un ejemplo de cómo se establecen las actividades por cada factor evaluado y se define la periodicidad, fecha de inicio y fin para llevarlas a cabo, el responsable y el seguimiento que se realiza según las fechas propuestas:

Figura 4.*Modelo de Planes de Acción.*

PLAN DE ACCION										
FACTOR COMUNICACIÓN										
			Fecha			Avances %				
Actividades específicas	Factor	Periodicidad	Inicio	Termino	Responsables	20	40	60	80	100
Publicación del plan de comunicación del año y asegurar su cumplimiento	Comunicación	Semanal Mensual			Capacitación					
Reforzar via e-mail y tableros en tiempo y forma los logros e informacion relevante de la planta: (Resultados Mes, Auditorias, Visitas Clientes, Reconocimientos, Ingresos, Promociones, Convocatorias a Vacantes, logro de bonos, Etc)	Comunicación	Mensual			Capacitación					
Asegurar el cumplimiento de todos los Informes de resultados al personal	Comunicación/ Retroalimentación	Según Aplique			Gerente de Operaciones					
Asegurar la asistencia de las areas de servicio y empleados en los Informes de resultados	Comunicación	Mensual			Comite de Planta					

Nota: El autor.

Posteriormente, en conjunto con los líderes se debe priorizar las áreas, procesos o aspectos por mejorar.

Por último, para motivar e involucrar a los colaboradores, se les mostrará los beneficios obtenidos con la implementación de los planes propuestos, de manera que puedan sentirse comprometidos con lograrlos al saber que estos contribuirán con su bienestar.

Conclusiones

A través de la encuesta de clima laboral propuesta, se obtiene información sobre la percepción de los colaboradores en el entorno laboral, la cual será de gran utilidad para generar planes de acción que conlleven a mejorar su calidad de vida, se mejore el ambiente laboral y se logren las metas propuestas por la organización.

Con la aplicación de la encuesta de clima laboral se espera que las organizaciones puedan conocer la apreciación que tienen sobre aspectos que inciden en su productividad y nivel de satisfacción. El diseño de la encuesta busca recopilar información acerca de aspectos como la salud, el bienestar y la seguridad de los colaboradores, la cohesión e identificación con el propósito de la organización, la efectividad de la comunicación, la gestión de cambio y adaptabilidad, el nivel de satisfacción respecto a la empresa como ente socialmente responsable, la manera en que se valoran las opiniones de los colaboradores, la forma en que se aprovechan los talentos y cómo estos aportan a los resultados deseados, las oportunidades de crecimiento, los estilos de liderazgo de los superiores y la manera en que se reconoce la labor realizada en términos salariales y prestacionales. Aspectos sobre los cuales las compañías pueden implementar estrategias que permitan el incremento de satisfacción por parte de los colaboradores y puedan incluso considerarse como un lugar ideal para trabajar.

De otra parte, con la aplicación de este instrumento de medición organizacional se busca analizar los factores cuyas respuestas arrojen un porcentaje inferior al 70% de nivel de satisfacción de los colaboradores según la medición total. Este resultado es interpretado y analizado con el fin de implementar cambios en aquellos aspectos que generan inconformidad en

los empleados para modificarlos y lograr su mejora de manera paulatina, para lo que se recomienda identificar los factores y las áreas con menor puntaje.

Es importante que una vez se obtengan los resultados arrojados por la encuesta laboral, los colaboradores los conozcan y se involucren en los planes de acción de cada uno de ellos, esto permite que año tras año, si se ha realizado un buen trabajo en la aplicación de las acciones implementadas, ellos reconozcan esas mejoras y sientan que vale la pena seguir aplicándola y continuar trabajando todos juntos en pro de lograr los objetivos establecidos.

Entre las recomendaciones que se pueden sugerir están: tener canales de comunicación abiertos, con el fin de mejorar los mecanismos y establecer los lineamientos para el manejo de la información y difundir actualizaciones en las políticas establecidas.

Así mismo, los altos directivos por su rol influyen directamente en el grado de pertenencia asumido por los trabajadores. La divulgación de la información por parte de los líderes de los equipos es un elemento clave, según la manera eficaz y oportuna con la que se difunda a los colaboradores.

Por último, se sugiere realizar valoraciones anuales, con el fin de establecer y hacer seguimiento a los planes o acciones emprendidas por la empresa en pro de lograr una mejora continua.

Lista de referencias

- Arano, R., Macluf, J., Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones.
[http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20\(1\)/Brunet%20-%20El%20clima%20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,%202%20y%204..pdf](http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20(1)/Brunet%20-%20El%20clima%20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,%202%20y%204..pdf)
- Castillo, M., Pedraza, N. (2011). El Clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México: Caso MULTI" en Observatorio de la Economía Latinoamericana. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/>
- Chiavenato, A. (2006). Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones.
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Colquehuanca, R. (2018). La gestión institucional y el clima organizacional de la carrera profesional de derecho de la universidad andina “Néstor Cáceres Velásquez” sede puno – 2016. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/13511>
- Degerencia.com. (2006). Midiendo el clima organizacional.
https://degerencia.com/articulo/midiendo_el_clima_organizacional/

- Duque, I. (2008). Propuesta de mejoramiento del clima laboral del cuerpo técnico de investigación de la fiscalía general de la nación seccional Pereira.
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1169/65838D946.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández, I. (2016). ¿Qué es felicidad organizacional? <http://clafo.com/landingart.php?id=33>
- García L, S. Ramírez, A., Chávez, D. (2019). *Diseño de estrategias comunicativas y motivacionales para mejorar el clima organizacional en la empresa Prosegur*. [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC.
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13502/1/2019_estrategias_comunicativas_motivacionales.pdf
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Garrido, I. (2017). 10 medidas para fomentar el bienestar de los empleados.
<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/10-medidas-fomentar-bienestar-los-empleados>
- Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Ley 1010/2006, de 23 de enero, por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. https://oig.cepal.org/sites/default/files/2006_col_ley1010.pdf
- Ley 1567/1998, de 5 de agosto, por medio del cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246#:~:text=Cr%C3%A9ase%20el%20sistema%20nacional%20de, capacidad%20de%20aprendizaje%20y%20de>

Ley 20607/2012, de 8 de agosto, por medio del cual se modifica el código del trabajo, sancionando las prácticas de acoso laboral.

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1042709>

Manosalvas Vaca, C. A., Manoalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. 5-15

Meljin, E (2018). Como influye el Cima Laboral en las organizaciones.

<https://www.grandespymes.com.ar/2018/10/13/influye-el-clima-laboral-en-las-organizaciones/#:~:text=Un%20clima%20laboral%20positivo%2C%20impacta,permitiendo%20en%20resumen%20que%20las>

Méndez, C. (2005). Clima Organizacional en Colombia. Bogotá: Centro editorial Universidad del rosario.

Ministerio de Protección Social de Colombia. (2008). Resolución 2646 por medio de la cual se disponen los Factores de riesgo psicosocial en el trabajo y determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

<http://www.saludcapital.gov.co/Documentos%20Salud%20Ocupacional/RESOL.%202646%20DE%202008%20RIESGO%20PSICOSOCIAL.pdf>

Misterio de Salud de Chile. (2017). Resolución 1433 exenta aprueba actualización de protocolo de vigilancia de riesgo psicosocial en el trabajo.

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1111248>

Montero, I. (2019.). 10 ventajas de las encuestas online.

<https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/10-ventajas-de-las-encuestas-online>

Montoya C, P., Bello E, N., Bermúdez J, N., Burgos R, F., Fuentes, A., & Padilla, A. (2017).

Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. Ciencia y Trabajo, 5-17. Navarro, J. (2014).

Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado de la cuestión .

Rev. Psicol. 12, 347-362.

¿Por qué tanta gente odia su trabajo? (5 de septiembre de 2021). Semana.

<https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/que-pereza-trabajar/441267-3/>

Ramírez y Domínguez (2019). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES

de puerto Vallarta. <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045214002.pdf>

Ramos, D. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1>

Rodríguez, M., Retamal, M., Lizana, & Cornejo, F. (2011). Clima y Satisfacción Laboral como predictores del Desempeño: En Una Organización Estatal Chilena. Salud & Sociedad, 2 (2), 219-234.

Rojo, E. (2007). Oportunidades de conciliación de trabajo y vida familiar en la legislación

laboral chilena. <https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718->

[68512007000100005&script=sci_arttext&tlng=pt](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-68512007000100005&script=sci_arttext&tlng=pt)

Sandoval, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Hitos de Ciencias Económico.

Ser feliz en el trabajo, aumenta la felicidad Portafolio. (14 de abril de 2016). Portafolio.

<http://www.portafolio.co/economia/feliz-aumenta-productividad-493983>

Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.

Cuadernos de Administración / Universidad del Valle , 43-61.

Toro Álvarez, F. (1998). Distinciones y Relaciones entre Clima, Motivación, Satisfacción y

Cultura Organizacional. Revista Interamericana de psicología Ocupacional, 17(2), 27-40.

Anexo 1

A continuación, se muestra el modelo de encuesta propuesto:

El objetivo de esta encuesta es identificar los aspectos susceptibles a mejorar en el ambiente laboral de la organización.

Recuerde que la información suministrada es confidencial y que sus respuestas deben darse en base a su experiencia laboral, por lo que no existen respuestas buenas o malas.

Se recomienda leer con atención cada pregunta y seleccionar la opción que mejor se ajuste a su opinión.

1. Recibo la información y la comunicación que necesito para hacer mi trabajo de manera correcta:

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo

2. Me informan a través de diferentes medios las actividades importantes que se llevan a cabo en esta empresa:

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo.

e) Totalmente en desacuerdo

3. Existe una comunicación abierta y honesta en la organización:

a) Totalmente de acuerdo.

b) De acuerdo.

c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

d) En desacuerdo.

e) Totalmente en desacuerdo

4. Se realizan los cambios necesarios y hay adaptabilidad al cambio para lograr los retos del mercado:

a) Totalmente de acuerdo.

b) De acuerdo.

c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

d) En desacuerdo.

e) Totalmente en desacuerdo

5. Cuento con el apoyo necesario cuando se presentan cambios organizacionales en mi área:

a) Totalmente de acuerdo.

b) De acuerdo.

c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

d) En desacuerdo.

e) Totalmente en desacuerdo

- 6. Esta empresa está comprometida a ser una Empresa Socialmente Responsable (Comprometida en generar un impacto positivo a nivel social, económico y ambiental):**
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo.
 - e) Totalmente en desacuerdo
- 7. Me siento satisfecho con las acciones que esta compañía está llevando a cabo para ser socialmente responsable (por ejemplo, actividades familiares, apoyar los eventos comunitarios y las organizaciones de la sociedad civil) en esta empresa:**
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo.
 - e) Totalmente en desacuerdo
- 8. La empresa genera espacios en los que se toma en cuenta las ideas de los colaboradores:**
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.

c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

d) En desacuerdo.

e) Totalmente en desacuerdo

9. En general, estoy satisfecho con esta empresa como lugar de trabajo:

a) Totalmente de acuerdo.

b) De acuerdo.

c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

d) En desacuerdo.

e) Totalmente en desacuerdo

10. Observo una clara relación entre mi trabajo y la visión de la empresa:

a) Totalmente de acuerdo.

b) De acuerdo.

c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

d) En desacuerdo.

e) Totalmente en desacuerdo

11. Mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta:

a) Totalmente de acuerdo.

b) De acuerdo.

c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

d) En desacuerdo.

e) Totalmente en desacuerdo

12. Siento que soy parte de un equipo:

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo

13. La empresa me facilita la puesta en marcha de mis talentos/aptitudes y capacidades:

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo

14. Creo que esta empresa tiene un futuro excelente:

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo

15. Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa:

- a) Totalmente de acuerdo.

- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo

16. Comprendo claramente los objetivos y proyectos organizacionales de la compañía:

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo

17. La empresa brinda oportunidades de capacitación y desarrollo:

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo

18. Tengo oportunidades para ascender en esta empresa:

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

d) En desacuerdo.

e) Totalmente en desacuerdo

19. Normalmente, recibo el reconocimiento adecuado cuando hago un buen trabajo:

a) Totalmente de acuerdo.

b) De acuerdo.

c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

20. Esta empresa reconoce a las personas productivas (que logran sus metas):

a) Totalmente de acuerdo.

b) De acuerdo.

c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

21. Mi jefe inmediato es un excelente líder:

a) Totalmente de acuerdo.

b) De acuerdo

c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

d) En desacuerdo.

e) Totalmente en desacuerdo

22. Mi jefe inmediato cumple sus compromisos:

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

23. Mi jefe inmediato me dice a tiempo como va mi desempeño y es de utilidad para mí:

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

24. Estoy satisfecho con los beneficios que recibo en esta compañía:

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

25. Creo que mi salario es justo en base a las actividades que desempeño:

- a) Totalmente de acuerdo.

- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

26. Los problemas y las inquietudes de los clientes se atienden rápidamente:

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

27. La seguridad y las condiciones físicas (espacio, iluminación, ruido) en mi lugar de trabajo son las adecuadas:

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

28. La empresa toma precauciones para prevenir riesgo de accidentes o incidentes laborales:

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.

- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo

29. La alta gerencia de la empresa se preocupa por mi salud y seguridad en el trabajo:

- a) Totalmente de acuerdo.
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

30. En puestos similares al mío la carga de trabajo es pareja:

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

31. Existe respeto entre los compañeros de trabajo

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo.
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

32. Las herramientas o equipos que me proporciona la empresa son las adecuadas para realizar mi trabajo correctamente:

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo.

c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

33. Estoy motivado y dispuesto a dar más de lo que es mi responsabilidad:

f) Totalmente de acuerdo

g) De acuerdo.

h) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

i) En desacuerdo

j) Totalmente en desacuerdo

34. Mi jefe inmediato me dice cómo estoy realizando mi trabajo:

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo.

c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

35. Mi trabajo me permite tener tiempo libre para otras actividades personales:

- a)** Totalmente de acuerdo
- b)** De acuerdo.
- c)** Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d)** En desacuerdo
- e)** Totalmente en desacuerdo